

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2013156085

UDC\_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

深圳 XB 仓储物流公司绩效管理体系优化研究

Design Optimization of Performance Management System  
on a Logistics Company

易辉

指导教师姓名: 吴文华教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2016年9月

论文答辩日期: 2016年 月

学位授予日期: 2016年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2016年9月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 摘要

绩效管理是现代企业人力资源管理工作中的一项核心工作，论文以深圳 XB 仓储物流公司的绩效管理体系为研究对象，在研究绩效管理理论的基础上，通过现场实地观察、直接访谈相关人员及问卷调查、亲身实践等方法，对深圳 XB 物流公司的绩效管理现状进行了详实的分析，指出了深圳 XB 物流公司绩效管理体系运行中存在的问题点，包括绩效管理结构不完善，绩效管理环节不合理，考核指标的选择和考核目标的制定缺乏客观依据，指标权重设置不科学，缺少有效的绩效沟通，缺乏对绩效考核结果的深入运用，没有绩效监督及申诉机制等因素。结合平衡计分卡 BSC、关键绩效指标 KPI 等专业工具，为深圳 XB 物流公司设计了以承接企业战略目标为目的，以 KPI 为中心的全面绩效管理体系，其结构分为绩效目标管理、绩效循环管理及绩效结果运用三个次级体系，详细阐述了全面绩效管理体系的关键执行重点，包括设置绩效管理运行机构、设计考核周期、提取考核指标、设计完善绩效计划、绩效沟通与反馈、绩效申诉、考核结果的强制分布及绩效结果运用等要点。

针对设计的方案，以该公司仓储业务岗位为试点，开展方案的试运营，通过试点，得到新的绩效管理方案有利于公司业务效率提高和员工满意度、员工素质提升的结论。并指出了方案实施中可能存在的问题及保障措施。

论文的研究，有利于案例企业绩效管理方案的优化和公司效益的提高，能够为行业内其它物流公司绩效优化提供参考，同时，也能丰富绩效管理的研究内容，具有一定的理论意义和实际应用价值。

**关键词：**物流公司；绩效管理；绩效考核

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## **Abstract**

Performance management is a core work of human resource management in modern enterprises, the thesis takes Shenzhen XB logistics company performance management system as the research object, based on the study of performance management theory, through field observation, interview and questionnaire survey, the relevant personnel practice and other methods, the situation of performance management of Shenzhen XB the logistics company has carried on the detailed analysis, pointed out the existing performance management system of Shenzhen XB logistics company, the problems in performance management, including performance management structure is not perfect, unreasonable assessment index selection and evaluation targets for lack of objective basis, the index weight setting is not scientific, the lack of effective communication, lack of further use of the results of the performance appraisal, performance supervision and no complaint mechanism etc.. Combined with the balanced scorecard, key performance indicators BSC KPI professional tools for the design of Shenzhen XB logistics company to undertake the strategic goal of the enterprise for the purpose of comprehensive performance management system with KPI as the center, the structure is divided into performance management, performance management and performance cycle of the results of the use of three sub system, elaborated on the key comprehensive performance management system implementation focus, including setting the performance management mechanism, design assessment cycle, extraction of compulsory distribution and performance results of the use of key assessment indicators, set perfect performance plan, performance communication and feedback, performance, evaluation of the results of the complaint.

For the design of the program, to the company warehouse business post for the pilot program, to carry out the trial operation, through the pilot, get the new performance management will help the company to improve business efficiency and employee satisfaction and enhance the quality of the conclusion. And points out the

problems that may exist in the implementation of the scheme and the safeguard measures.

The research of this thesis, is conducive to optimizing the performance assessment for the case of enterprises and improve the efficiency of the company, to provide reference for other logistics companies, industry performance optimization at the same time, also can enrich the research contents of performance management, has a certain theoretical significance and practical value.

**Keywords:** Logistics Company; performance management; performance evaluation;



# 目 录

<b>第一章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>第一节 选题背景和意义</b> .....	<b>1</b>
一、研究背景.....	1
二、研究意义.....	2
<b>第二节 主要研究内容和思路</b> .....	<b>3</b>
一、研究内容.....	3
二、研究方法.....	4
三、研究框架.....	4
<b>第二章 绩效管理体系设计相关理论</b> .....	<b>5</b>
<b>第一节 绩效管理的内涵与作用</b> .....	<b>5</b>
一、绩效与绩效管理的内涵.....	5
二、绩效管理与绩效考核的区别与联系.....	6
<b>第二节 绩效管理体系的内容</b> .....	<b>6</b>
一、绩效计划.....	7
二、绩效辅导与沟通.....	7
三、绩效评估.....	8
四、绩效反馈.....	8
五、绩效结果应用.....	9
<b>第三节 绩效管理的主要方法</b> .....	<b>9</b>
一、目标管理法.....	9
二、关键绩效指标法.....	10
三、平衡计分卡.....	11
四、360 度考核法.....	12
<b>第三章 深圳 XB 仓储物流公司绩效管理现状及问题分析</b> .....	<b>14</b>
<b>第一节 公司现状</b> .....	<b>14</b>
一、公司基本情况.....	14
二、公司组织架构.....	14

三、公司人力资源情况.....	15
<b>第二节公司绩效管理工作现状 .....</b>	<b>17</b>
一、公司现行绩效考核方案.....	17
二、绩效管理现状问卷调查.....	20
<b>第三节 绩效考核存在的主要问题 .....</b>	<b>23</b>
一、绩效考核理念落后.....	24
二、绩效考核指标体系不科学.....	25
三、绩效考核方法单一.....	25
四、绩效考核周期过长.....	26
五、绩效考核结果的应用过于局限.....	26
<b>第四节 深圳 XB 仓储物流公司绩效考核中存在问题的原因分析.....</b>	<b>27</b>
一、国有企业遗留的考核习惯.....	27
二、绩效考核制度不完善.....	28
三、工作分析缺失.....	29
<b>第四章 深圳 XB 仓储物流公司绩效管理体系优化设计方案 .....</b>	<b>31</b>
<b>第一节 改进设计方案的总体思路 .....</b>	<b>31</b>
一、改进原则.....	31
二、改进思路.....	32
<b>第二节 建立绩效管理体系的基础工作 .....</b>	<b>34</b>
一、明确体系中各部门管理人员的职权.....	34
二、开展工作分析.....	36
<b>第三节 绩效体系指标改进设计 .....</b>	<b>40</b>
一、部门的绩效考核指标确定.....	40
二、员工绩效考核定性指标确定.....	42
<b>第四节 绩效实施的组织管理改进设计 .....</b>	<b>47</b>
一、员工绩效考核组织制度的改进设计.....	47
二、员工绩效考核的类型、档次和频率.....	49
<b>第五节 绩效流程和结果优化设计 .....</b>	<b>51</b>
一、员工绩效考核的流程优化.....	51

二、员工绩效考核的结果运用优化.....	54
<b>第六节 绩效考核沟通和反馈优化 .....</b>	<b>58</b>
一、加强绩效考核的沟通.....	58
二、进行全面的绩效管理培训 建立绩效反馈机制.....	59
<b>第五章 深圳 XB 仓储物流公司绩效管理体系优化设计方案的实施计</b>	
<b>划及应用效果 .....</b>	<b>61</b>
<b>第一节 实施计划 .....</b>	<b>61</b>
<b>第二节 实施试点选择及应用效果 .....</b>	<b>61</b>
一、实施过程.....	62
二、试点效果.....	67
<b>第三节 全面实施后可能遇到的问题及保障措施 .....</b>	<b>68</b>
一、可能遇到到问题.....	69
二、保障措施.....	70
<b>结论.....</b>	<b>72</b>
<b>参考文献.....</b>	<b>74</b>
<b>附录.....</b>	<b>77</b>
<b>后 记.....</b>	<b>80</b>

厦门大学博硕士学位论文摘要库

## 第一章 绪论

### 第一节 选题背景和意义

#### 一、研究背景

进入移动互联网世界一体化的经济时代，中国企业必须应对更加复杂的国内外经济环境、甚至是跨界之间的残酷竞争。1992 年诺贝尔经济奖得主、美国经济学家贝克尔深刻指出，发达国家资本的 75% 以上是人力资本，而不再是物质资本。国内有学者在一般认知中的人力资源 6 大模块之外增列人力资本控制为第七个版块。人力资源能够高质量的发挥效率是取得竞争优势的关键，而“绩效管理”则是提高人力资源效率的关键所在。在美国肯·布兰佳企业发布的《2015 年全球企业挑战调查结果报告》中显示，绩效管理位列员工发展层面的最大挑战之首。

现代物流中的仓储行业属于劳动密集型行业，受国家外贸出口经济发展形势影响较大。近年来，世界性金融危机引致的全球经济放缓、衰退，使我国外贸经济持续低迷。一方面仓储经营市场萎缩，销售价格上调受到抑制。另外一方面，物价指数连年高位上涨（3-5%），人工成本持续刚性上升，严重挤压劳动密集型行业企业的利润空间，甚至威胁到企业的生存。向管理要效益，通过提升企业劳动生产效率、降低成本成为摆在每个企业面前的艰巨任务。

深圳市 XB 物流有限公司是深圳 GJ 控股有限公司旗下全资子公司，成立于 2003 年 2 月，注册资本 4.5 亿元人民币。公司地处前海湾片区，其建设运营的物流园是深圳市政府规划的七大物流园之一，占地 38 万平方米。公司主要经营进口保税仓、出口监管仓、普通仓仓储及集装箱堆场业务。现有中兴供应链、申通、马士基、沃尔玛等国内国际知名客户近百家。2011 年公司被深圳市政府评定为重点物流企业。在世界经济持续低迷的几年里，公司于 2008 年、2010 年分别建成两栋仓库投入运营。2011 年初又吸纳合并管理全资子公司—深圳市 XB 供应链服务有限公司，至此，公司仓库经营面积达到 14 万平方米，从业人员多达 168 人。在经济形势不利的情况下，一方面，公司新投入仓库面临市场培育、业务拓

展的压力；另一方面，公司在仓储运营业务规模急剧扩张的情况下，从业人员素质不高、技能较差、操作水平参差、操作效率低下的问题使公司运营成本高居不下。如何找准管理切入点，激发从业人员提升操作技能、优化操作流程的内趋力，持续提升公司运营操作团队的技能水平，有效提高劳动生产率，不断提升企业的盈利水平，成为摆在公司管理团队面前的重要课题。针对上述现状，结合曾就职于该物流公司的情况，本文将以此企业的具体情况为依据，分析其目前陷入的绩效管理困境，尝试着探讨优化和改进的对策方案。

## 二、研究意义

本文的研究是将人力资源管理中的绩效管理成熟理论运用到公司员工的绩效管理方案设计中去，是绩效管理理论在国际物流企业中运用的一次尝试，其意义主要有以下几点。

第一，有利于深圳 XB 仓储物流公司绩效管理方案的优化和公司效益的提高。笔者长期关注深圳 XB 仓储物流公司的运营管理，特别是公司人力资源管理状况，原有简单粗放的绩效考核方案已越来越跟不上公司的发展需要。针对在新的市场环境下公司战略目标调整，结合深圳 XB 仓储物流公司自身的特点，优化设计出一套可行的公司绩效管理方案，为人力资源的管理决策提供依据，保障公司战略目标的调整实施，最终促进公司生产效率及经济效益的提升。

第二，为同类型公司的绩效管理方案设计提供参考。国内的物流企业经过几十年的高速发展，企业规模均有了很大的发展，原有粗放的外延式增长造成企业绩效管理水平普遍较落后，市场环境的变化促使众多企业开始重视自身管理，结合企业自身特点设计科学可行的员工绩效管理体系需求迫切。本文的研究可以为同类型企业解决自身的人力资源绩效管理问题提供参考的模型。

第三，有助于丰富绩效管理理论的应用研究内容。彼得·德鲁克曾经说过，有效的管理理论常常源自于对实践经验的总结。本文的研究正是结合了经典的绩效管理理论和真实的公司管理实践，试图设计出一套现代物流企业行之有效的绩效管理方案，希望能够丰富绩效管理的有关理论，开阔当代绩效管理的应用研究领域。

## 第二节 主要研究内容和思路

### 一、研究内容

本文以深圳 XB 仓储物流公司的绩效管理体系为研究对象。首先梳理了绩效管理的基础理论和研究状况，然后根据深圳 XB 仓储物流公司的当前情况和现有绩效管理中所存在的困扰，为深圳 XB 仓储物流公司量身设计了一套绩效管理体系实施方案，并对该绩效管理体系进行了选择性试点实践和总结。

全文共分为五个部分，每个部分自然成章，具体安排如下：

第一部分，引言。本部分分析了文章的选题背景及研究意义，点明研究的主要内容、研究方法和主要框架，同时分析了关于此研究内容的前人研究成果、自己的研究创新点及不足之处。

第二部分，理论概述。本部分叙述国内外知名学者对绩效、绩效管理、绩效改进的相关理论，包括绩效与绩效管理的内涵，MBO、KPI、BSC 等绩效管理的主要方法。在对前人的研究成果进行深层次剖析的基础之上，指明企业进行绩效改进的必要性。

第三部分，深圳 XB 仓储物流公司绩效管理现状及存在问题。本部分简要介绍深圳 XB 仓储物流公司基本情况、组织架构、岗位设置。说明深圳 XB 仓储物流公司人力资源及绩效管理的发展历程及现阶段绩效考核流程，通过调查问卷方法找到该物流公司绩效管理目前存在的问题点，并对问题成因进行了深入分析。

第四部分，深圳 XB 仓储物流公司绩效管理优化方案设计。本部分通过第三章绩效管理调查问卷相关分析结论，结合物流行业绩效管理的特点，在绩效管理理论指导下，提出针对深圳 XB 仓储物流公司绩效管理体系优化的目标、思路、基本原则及具体优化方案。

第五部分，深圳 XB 仓储物流公司绩效优化方案试点实施计划及应用。阐述实施的计划、试点的选择及取得的效果，以及绩效管理方案实施可能存在的问题及保障措施。

第六部分，研究结论与启示。简要说明本论文的主要研究结论、对其它公司的启示。

## 二、研究方法

文献研究法。根据研究课题，通过查阅文献来获得资料，比如国内外权威期刊、专业著作、知网优秀硕博士论文、企业相关资料等，为论文的写作准备详细的基础研究资料。

实证研究法。依据现有的绩效管理理论和实践的需要，运用实证研究对深圳 XB 仓储物流公司绩效管理的运行现状及存在问题加以分析、总结，提出解决方案及对策建议。

调查法。通过有目的、有计划、有系统地搜集深圳 XB 仓储物流公司绩效管理相关的现实状况和历史状况的材料，并对大量资料进行整理、分析、比较、综合、总结，从而为论文写作提供规律性的认知。

个案研究法。结合深圳 XB 仓储物流公司的实际情况，详细剖析其绩效管理现状，寻找管理漏洞，对其中的原因加以研究，提出有效的改善策略，完善该公司的绩效管理制度。

## 三、研究框架

本文的结构框架如图 1 所示：

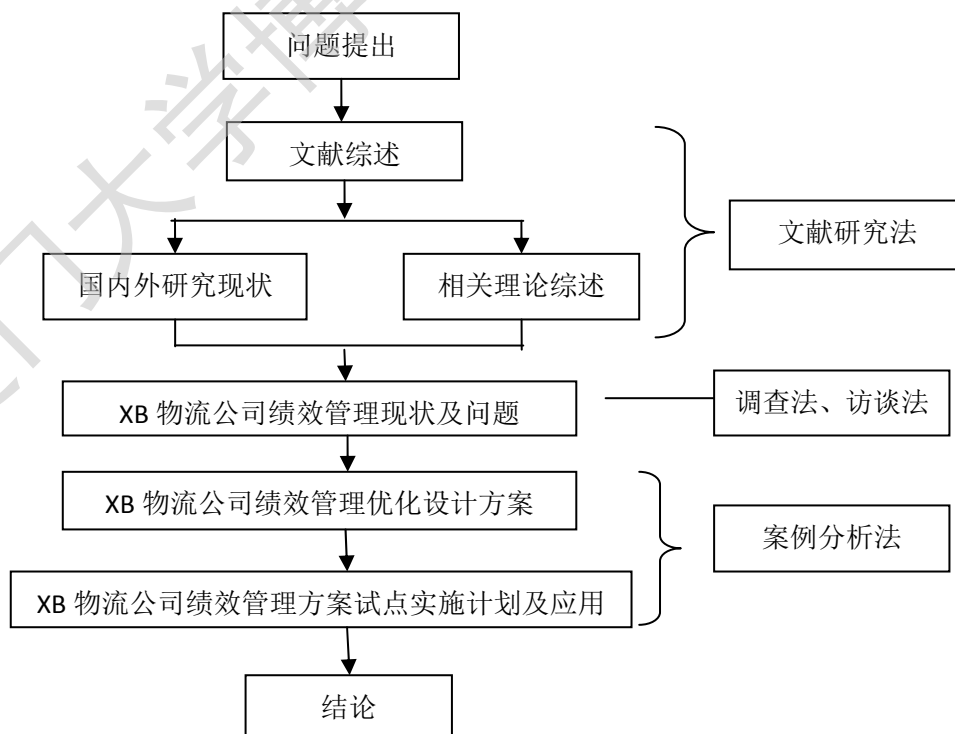


图 1：结构架构图



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库